

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання контрольної та самостійної роботи  
з дисципліни

**«ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА»**

*(для студентів 6 курсу заочної форми навчання за спеціальностями  
7.07010101, 8.07010101 «Транспортні системи (за видами транспорту)»)*

**Харків**  
**ХНАМГ**  
**2011**

Методичні вказівки до виконання контрольної та самостійної роботи з дисципліни «Психологія керівництва» (для студентів 6 курсу заочної форми навчання за спеціальностями 7.07010101, 8.07010101 «Транспортні системи (за видами транспорту)») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Є. І. Куш, Д. П. Понкратов, Д. М. Рославцев. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 42 с.

Укладачі: Є. І. Куш, Д. П. Понкратов, Д. М. Рославцев

Рецензент: д.т.н., проф. кафедри транспортних систем і логістики  
Ю. О. Давідіч

Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики,  
протокол № 1 від 08.09.2009 р.

## **Завдання 1**

### **ОЦІНКА СХИЛЬНОСТІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Мета завдання** – з використанням тестової методики провести оцінку схильності до управлінської діяльності.

#### ***Порядок виконання завдання***

1. Ознайомитись з методикою проведення тесту.
2. Пройти тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Провести опрацювання результатів тесту.
4. Провести інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробити висновки.

#### ***Вказівки до виконання***

1. Методика проведення тесту.

Прочитавши питання, запишіть його номер і поруч літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим звичкам і характеру. Далі, користуючись таблицею-ключем, підрахуйте суму балів, набрану вами в результаті самооцінки. Залежно від отриманого результату ви можете відповісти на запитання, чи здатні ви стати керівником і на скільки ця здатність виражена.

2. Тест для оцінки схильності до управлінської діяльності.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня ви будете керувати великою групою співробітників, які трохи старше вас за віком. У цьому випадку ви б побоювалися:

- а) що ви можете виявитися менш обізнаним у суті справи, ніж вони;
- б) що вони будуть ігнорувати й заперечувати прийняті вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, якому би вам хотілося.

2. Якщо вас у якій-небудь справі буде спіткати велика невдача, то ви:

а) будете намагатися утішатися, зневажаючи її, вважати те, що трапилось - несуттєвим, і підете розвіятися, наприклад, на концерт;

б) почнете думати, чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або, у крайньому випадку, на об'єктивні обставини;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому був ваш власний промах або як виправити справу;

г) випробуєте розпач, упадете в депресію, у вас "опустяться руки".

3. Яке з нижчеперерахованих якостей або рис характеру найбільше підходить вам?

а) скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, спритний, вимогливий, рішучий;

в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавський, логічний;

4. Чи вважаєте ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре й старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхню працю оплачують належним чином;

в) вважають роботу необхідністю, не більше.

5. Керівник має відповідати за:

а) підтримку гарного настрою в колективі (тоді й з роботою не буде проблем);

б) якісне й своєчасне виконання завдань (тоді задоволені керівники і підлеглі).

6. Уявіть собі, що ви є керівник якого-небудь колективу і протягом тижня маєте представити вищестоящому керівництву план проведення певних робіт. Як це ви зробите?

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству й попросите поправити, коли щось не так;

б) вислухаєте думку підлеглих, фахівців, після чого складете план, враховуючи лише ті з висловлених пропозицій, які співпадають з вашою точкою зору;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити до нього ніяких істотних виправлень, відправите для узгодження до вищої інстанції свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно з фахівцями, після чого доповісте про нього керівництву, обґрунтовуючи й відстоюючи його положення.

7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) пильно стежать, щоб усі підлеглі точно виконували свої функції й завдання;

б) підключає підлеглих до розв'язання загального завдання, керуючись принципом: "довіряй, але перевіряй";

в) піклується про роботу, але за метушнею справ не забуває про тих, хто її виконує.

8. Чи вважаєте ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною щодо вашої відповідальності за підсумки роботи всього колективу в цілому?

а) так;

б) ні.

9. Ваша думка або вчинок зустрінуті критично іншими. Як ви будете поводитися ?

а) не піддастеся миттєвій захисній реакції й не поспішите із запереченнями, а зумієте тверезо зважити всі "за" і "проти";

б) не спасуєте, а постараетесь довести переваги свого погляду;

в) у силу запальності характеру не зумієте сховати свою досаду й, можливо, образитесь й розгніваєтесь;

г) промовчите, але погляду свого не зміните, поводитись будете як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання й приносить найбільший успіх?

а) заохочення;

б) покарання.

11. Хотіли б ви:

а) щоб інші бачили у вас гарного друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у вашій чесності й рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в навколишнє замилювання вашими якостями й досягненнями.

12. Чи любите ви приймати самостійні рішення?

а) так;

б) ні.

13. Якщо ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтесь зробити це невідкладно, а зробивши, не повертаєтесь знову й знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго терзаєтесь сумнівами: "а чи не краще було зробити інакше?"

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків як можна довше.

### 3. Обробка результатів тестування.

За таблицею 1.1 визначить набране число балів. Об'єктивний результат ви одержите лише в тому випадку, якщо на поставлені питання відповідали з граничною відвертістю.

Таблиця 1.1 - Ключ до розшифровки результатів тесту

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
Б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
В	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
Г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

#### 4. Інтерпретація результатів.

Якщо ви набрали більше 40 очок, то:

виходить, що у вас багато задатків стати гарним керівником із сучасним стилем поводження. Ви вірите в людей, їхні знання й добрі наміри, вимогливі до себе і своїх колег; не станете терпіти у своєму колективі ледарів; не будете намагатися завоювати дешевий авторитет; для сумлінних підлеглих будете не тільки начальником, але й гарним товаришем, який у важкій ситуації зробить все можливе для надання допомоги словом і ділом.

Якщо ви набрали від 10 до 40 очок, то ви:

могли б керувати певними об'єктами й роботами, але нерідко зіштовхувалися б із труднощами (і тим частіше, чим менше очок ви набрали). Намагалися б бути для своїх підлеглих опікуном, але іноді могли б зігнати на них свій дурний настрій і гнів; допомагали б їм і давали різні поради, незважаючи на те, чи була в цьому необхідність.

Якщо ви набрали менше 10 очок, то:

скажімо відверто, що у вас мало шансів досягти успіху як керівнику. Хіба тільки, коли у вас вистачить сили волі переглянути свій світогляд і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед, потрібно знайти віру в людей і самого себе.

#### 5. Зробити висновки за результатами проходження тесту.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Які виділяють основні структурні форми управління?
2. Які істотні відмінності мають лінійна, функціональна та змішана структурні форми управління?
3. Які виділяють функції керівництва?
4. Назвіть види функцій управлінської діяльності. Яке призначення кожної з цих функцій?
5. Яка структура управлінських відносин?
6. У чому полягає відмінність основних управлінських відносин від неосновних?
7. Які з погляду системного аналізу виділяють методи управлінської діяльності?

## **Завдання 2**

### **ОЦІНКА ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА**

**Мета завдання** – з використанням тестової методики провести оцінку особистих якостей керівника.

#### ***Порядок виконання завдання***

1. Ознайомитись з методикою проведення тесту.
2. Пройти тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Провести обробку результатів тесту.
4. Провести інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробити висновки.

#### ***Вказівки до виконання***

1. Методика проведення тесту.

Тест включає 40 тверджень різної спрямованості, своє відношення до яких варто виразити, використовуючи наступні варіанти відповідей:

- повністю згодний - 2 бали;
- частково згодний - 1 бал;
- не згодний - 0 балів.

Кожний з варіантів відповідей, таким чином, оцінюють в балах за трибальною шкалою. За допомогою тесту визначають:

- рівень соціальної моральності;
- рівень духовної зрілості;
- рівень емоційної зрілості;
- рівень соціального інтелекту;
- рівень групового лідерства.

2. Тест для оцінки особистих якостей керівника.

Визначте своє відношення до наступних тверджень:

1. Законів варто беззастережно дотримуватися.
2. Інтереси колективу - вище особистих.



3. Трудові колективи зараз не мають права вирішувати, що для них прийнятно й важливо.

4. Вибори керівників позбавлені змісту, оскільки, в основному, вибирають не тих, кого треба.

5. Варто перешкоджати розвитку неформальних рухів у молодіжному середовищі.

6. Державі необхідний найсуворіший режим економії в усіх сферах, у тому числі й у сфері освіти.

7. Робота приватних підприємців - справа нечиста, неприйнятна для порядних людей.

8. У політиці дуже важко скласти власну думку.

9. Краще намагатися все робити самому.

10. Не люблю, щоб мені вказували.

11. Критикувати можна в тому випадку, якщо можеш запропонувати кращий варіант.

12. Не слід відчувати особистої відповідальності за рішення свого керівництва.

13. Я не можу робити те, що суперечить моїм принципам.

14. Не слід виплачувати допомогу з безробіття, тому що вона не спонукає до праці.

15. Кожний має йти своїм шляхом і у відповідальні моменти покладатися лише на самого себе.

16. Варто завжди підтримувати й виконувати рішення свого керівника.

17. Сучасна політика - справа настільки складна й багатогранна, що займатися нею мусять винятково професіонали.

18. Людям потрібно комусь підкорятися.

19. Я прихильник твердого керівництва, оскільки так легше втілювати в життя свої ідеї.

20. Очевидні сумніви керівника послабляють колектив.

21. Я завжди приймаю правильні рішення.

22. Діти, насамперед, мусять уміти пристосовуватися до цього життя.
23. В ім'я інтересів колективу можна іноді зневажити благополуччям окремих людей.
24. Визнаю за краще, щоб мені завжди й у всьому вказували, що я маю робити.
25. Діти не мусять критикувати вчинки педагогів.
26. Мені не подобається вседозволеність у чому б то не було.
27. У деяких людях я відразу вбачаю лицемірство й підступництво.
28. Заперечувати кому-небудь - це створити собі додаткові труднощі.
29. Ніколи не потрібно говорити про те, про що не маєш поняття.
30. Мене дратує дурість інших.
31. Я не люблю відповідати за кого-небудь.
32. Я завжди пристосовуюся до навколишньої ситуації.
33. З людьми, до яких не маю симпатії, не обов'язково поводитися чемно.
34. Дармоїдів слід ізолювати від суспільства.
35. Навчальний заклад має прищеплювати учням слухняність.
36. Мені часом стає приємністю зробити кому-небудь неприємність.
37. Із принципу нікому нічого не позичаю .
38. Мені часом важко викласти свою думку.
39. Думка начальника завжди більш вагома, ніж думка підлеглого.
40. Приятельські відносини між керівником і підлеглими завдають шкоди вихованню в колективі.

### 3. Обробка результатів тестування.

Результат тесту визначають у такий спосіб.

Підрахуйте суму балів за пунктами 1 - 20. Це рівень вашої соціальної моральності.

Підрахуйте суму балів за пунктами 21 - 30. Це рівень вашої духовної зрілості.

Підрахуйте суму балів за пунктами 31 - 40. Це рівень вашої емоційної зрілості.

Складіть дві останні величини (це буде сума балів за пунктами 21 - 40). Це рівень вашого соціального інтелекту.

Підрахуйте загальну суму балів за пунктами 1 - 40. Вона являє собою інтегральну оцінку, що відбиває ваш потенціал як лідера у великих колективах і групах людей.

Таким чином, у вас вийшло п'ять величин, що відбивають:

- рівень соціальної моральності;
- рівень духовної зрілості;
- рівень емоційної зрілості;
- рівень соціального інтелекту;
- рівень групового лідерства.

#### 4. Інтерпретація результатів.

Диференційовану оцінку тесту виконують за наступною схемою.

1. Рівень соціальної моральності (сума балів за пунктами 1 - 20):

- 0 - 6 - низький;
- 7 - 10 - середній;
- 11 - 15 - найвищий ;
- 16 - 21 - дуже високий;
- 22 - 26 - високий;
- 27 - 30 - середній;
- 31 - 34 - нижче середнього;
- 35 - 40 - низький.

2. Рівень духовної зрілості (сума балів за пунктами 21 - 30):

- 0 - 2 - низький;
- 3 - 4 - середній;
- 5 - 7 - найвищий ;
- 8 - 10 - дуже високий;

11 - 13 - високий;  
14 - 15 - середній;  
16 - 17 - нижче середнього;  
18 - 20 - низький.

3. Рівень емоційної зрілості (сума балів за пунктами 31 - 40):

0 - 1 - найвищий ;  
2 - 4 - дуже високий;  
5 - 8 - високий;  
9 - 12 - середній;  
13 - 16 - нижче середнього;  
17 - 20 - низький.

4. Рівень соціального інтелекту (сума балів за пунктами 21 - 40):

0 - 2 - середній;  
3 - 4 - високий;  
5 - 8 - найвищий ;  
9 - 14 - дуже високий;  
15 - 21 - високий;  
22 - 27 - середній;  
28 - 33 - нижче середнього;  
34 - 40 - низький.

Інтегральна оцінка якостей, що відбиває рівень лідерства (сума балів за пунктами 1 - 40):

71 - 80 балів. Ви ставитеся до людей, які звичайно не викликають симпатії в навколишніх. Ви мало в чому розбираєтеся, рідко маєте власну думку, підкоряєтеся строгому наказу. Ви, як правило; не відчуваєте каяття совісті. Може вам належить згуртувати навколо себе людей, які схожі за характером, однодумців.

61 - 70 балів. Ви один із тих, хто не все бачить або чує. Вам зовсім не хочеться мінятися, кращий шлях - нехай усе залишиться як і раніше. Експериментів не визнаєте, у принципі боїтеся ризику. Ви справедливі, але

через переважний у вас консервативний початок, багато ваших дій сприймаються як несправедливі. Вам варто було б більше цікавитися реаліями життя й проблемами оточуючих вас людей. Це принесло б користь і вам, і колективу.

46 - 60 балів. Ви - типовий "середняк". У ваших інтересах немає стійких пріоритетів. Усе, що виходить за рамки стандарту, оцінюєте критично й із застереженнями. Маєте інтуїцію й совість, умієте чітко формулювати й висловлювати свою думку. Вам неприємні пильна увага з боку інших або примус. З іншого боку, ви завжди прагнете домовитися. Навчившись відокремлювати головне від другорядного, ви цілком можете стати лідером.

15 - 45 балів. Ви явний демократ, у повній мірі маєте почуття відповідальності. Ваша моральність і соціальні інтереси чітко виражені. Ви намагаєтеся підтримувати нові починання, тому що переконані, що нове завжди більш прогресивне і ніякий сформований порядок не може бути остаточним. Усе сприймаєте досить беззапечно, тому що ви незмінно критичні й заперечуєте поспішність у прийнятті рішень. Жагуче захищаєте свої ідеї й важко йдете на компроміс. На жаль, ви представляєте меншість, але ви саме з тих людей, які мають якості лідера.

0 - 14 балів. Ваша ненадійність занадто очевидна. Якщо вам що-небудь не подобається (а це трапляється часто), ви дратуєтеся, і людям стає важко з вами спілкуватися. Ви домагаєтеся своєї мети непохитно й енергійно, аж до відкритого опору. За вашим переконанням, мета виправдовує засіб. Нетерплячість і явний недолік об'єктивності - ваше слабе місце. Часом вами опановує яка-небудь ідея, але ваша нетерплячість заважає її втіленню в життя.

Таким чином, потенціал справжнього керівника закладений в інтервалі 15 - 45 балів, а оптимальний інтервал ще більш вузький - 25 - 35 балів.

5. Зробити висновки за результатами проходження тесту.

### ***Питання до самотійної роботи***

1. Перелічить яким основним вимогам має відповідати керівник.
2. Як правильно (з психологічної точки зору) вести бесіду?
3. У чому полягає застосування «ефекту зараження» в управлінській діяльності?
4. Які виділяють умови дієвості схвалення й осудження?
5. Які вимоги пред'являють до матеріального й морального стимулювання підлеглих?

### **Завдання 3**

#### **ОЦІНКА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА**

**Мета завдання** – у результаті проходження тесту провести оцінку стилю керівництва.

#### ***Порядок виконання завдання***

1. Ознайомитись з методикою проведення тесту.
2. Пройти тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Провести обробку результатів тесту.
4. Провести інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробити висновки.

1. Методика проведення тесту.

Пропонується в стверджувальній формі об'єктивно відповісти на питання, що стосуються вашого характеру, відносин, звичок, схильностей; обвести кружком номери тих з них, які відповідають вашому поведінню й відношенню до людей. Якщо ви ніколи не зіштовхувалися з деякими із цих ситуацій, постарайтеся представити, як би ви могли поводитися в них.

1. У роботі з людьми я віддаю перевагу, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко байдужію до них.
3. Люди часто заздять моєму терпінню й витримці.
4. У важких ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко змушували робити мене те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось проявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю тому, що не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли я почуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від намірів робити що-небудь.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих - точні й справедливі.
13. Я завжди жадаю від підлеглих неухильного виконання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати одному, ніж з кимсь керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і відповідальним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати - ні поганого, ні гарного.
17. Якщо я зустрічаю опір, у мене пропадає інтерес до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.

20. Мені часто для ефективної роботи бракує часу.
21. На брутальність підлеглого я намагаюся знайти відповідну реакцію, що не викликає конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти й приятельські відносини.
24. Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх починаннях.
25. Я намагаюся виробляти універсальний стиль керування, що підходить для більшості ситуацій.
26. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступати проти неї.
27. Мені здається, що підлеглих потрібно хвалити за кожне, нехай навіть саме незначне досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Я часто втрачаю від збудження контроль за своїми почуттями.
31. Якби я мав можливість частіше бути серед своїх підлеглих, то ефективність мого керівництва значно підвищилася б.
32. Я іноді проявляю байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.
33. Я надаю більш грамотним підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань та занадто не контролюю їх.
34. Мені подобається аналізувати й обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але й з моїми функціональними обов'язками.
36. Мені легше уникнути конфлікту з вищестоящим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень у суперечливих обставинах.
38. Найбільш важким для мене є втручання в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.



39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся представити себе на їхньому місці.

40. Я вважаю, що керування людьми повинне бути гнучким - підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.

41. Мене більше хвилюють власні проблеми, аніж інтереси підлеглих.

42. Мені доводиться часто займатися поточними справами й отримувати від цього значні інтелектуальні й емоційні навантаження.

43. Батьки змушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.

44. Роботу з людьми я сприймаю за тяжку працю.

45. Я намагаюся розвивати в колективі взаємодопомогу й співробітництво.

46. Я із вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.

47. Головне в керівництві - розподілити обов'язки.

48. Ефективність керування досягають у тому випадку, коли підлеглі існують лише як виконавці волі командира.

49. Підлеглі - безвідповідальні люди, тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Найкраще надавати повну самостійність колективу та не втручатися в його діяльність.

51. Для більшості якісного керівництва, необхідно заохочувати найбільш здатних підлеглих і суворо стягувати з недбайливих.

52. Я завжди визнаю свої помилки й обираю більш правильні рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в керуванні за об'єктивними обставинами.

54. Порущника дисципліни я суворо караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.

56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш ніж дорікати підлеглому, я намагаюся його похвалити.

58. Я добре взаємодію з колективом і зважаю на його думку.

59. Мені часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.

60. Якби мої підлеглі виконували так, як я того вимагаю, я б досяг набагато більшого.

### 3. Обробка результатів тестування

Точно визначити стиль керівництва за допомогою даного тесту досить складно. Тут потрібна не тільки самооцінка, але й аналіз практичної діяльності керівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень, використовуючи ключ-таблицю (табл. 3.1), можна визначити ступінь виразності авторитарно-одноособового, пасивно-попуканського або одноособово-демократичного стилю керівництва.

Таблиця 3.1 - Ключ-таблиця до тесту

Стиль керівництва	Номери тверджень	Сума відповідей
Авторитарно-одноособовий	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пасивно-попуканський	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Одноособово-демократичний	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

### 4. Інтерпретація результатів

Залежно від отриманих сум відповідей ступінь виразності буде різною: мінімальною (0 - 7), середньою (8 - 13), високою (14 - 20).

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, то стиль керівництва вважають нестійким і невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів керівництва. Більш кращим є сполучення авторитарного й демократичного, коли керівник застосовує більш гнучкі методи роботи з людьми.

Для більш повної характеристики індивідуального стилю й наступного його удосконалення, можна керуватися наступними поясненнями.

## **Характеристика індивідуального стилю керування**

### **Авторитарно-одноособовий**

Мінімальна: (0 - 7): проявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких командних навичках, самовпевненості, упертості, прагненні доводити почату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездатних підлеглих.

Середня (8 - 13): відбиває гарні лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, впливати на колектив силою наказу й примусом, цілеспрямованість і егоїзм, поверхнєве відношення до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників.

Висока (14 - 20): розкриває яскраво виражені лідерські якості й прагнення до одноособової влади, непохитність і рішучість у судженнях, енергійність і тверда вимогливість, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці й упередженості в оцінках, честолобство й низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування суспільної думки.

### **Пасивно-попусканьський**

Мінімальна (0 - 1): проявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання й вирішувати їх спільно, невпевненості й нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості й відповідальності.

Середня (8 - 13): відбиває прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, піддатливість до стороннього впливу й страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірну м'якість до порушників, схильність до вмовляння.

Висока (14 - 20): показує повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість і самоусунення від керування, підвищену сугестивність і слабовілля, безпринципність і невміння відстоювати свою точку зору,

відсутність мети діяльності й конкретних планів, потурання, запобігання й панібратство.

### **Одноособово-демократичний**

Мінімальна (0 - 7): свідчить про слабке прагнення бути ближче до підлеглих, співробітничати й вислуховувати поради помічників, спробі направляти діяльність колективу через заступників і актив, деякої непевності у своїх командно-організаторських якостях.

Середня (8 - 13): розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, піклуватися про підлеглих, довіряти заступникам і заохочувати їхню ініціативу, реагувати на критику й опиратися на актив, уміти переконувати й роз'яснити накази, сполучати заохочення й примус, використати прохання й прислухатися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.

Висока (14 - 20): відбиває вміння координувати й направляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здатним підлеглим, усіляко розвивати ініціативу й нові методи роботи, переконувати й надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості й соціально-психологічні процеси колективу, розвивати гласність і критику, попереджати конфлікти й створювати високоморальну атмосферу в колективі.

5. Зробити висновки за результатами проходження тесту.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Дайте характеристику авторитарно-одноособового стилю керівництва.
2. Дайте характеристику пасивно-попусканського стилю керівництва.
3. Дайте характеристику одноособово-демократичного стилю керівництва.

## Завдання 4

### ДІАГНОСТИКА РІВНЯ САМООЦІНКИ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

**Мета завдання** – в результаті проходження тесту провести діагностику рівня самооцінки особистості керівника.

#### **Порядок виконання завдання**

1. Ознайомитись з методикою проведення тесту.
2. Пройти тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Провести обробку результатів тесту.
4. Провести інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробити висновки.

#### **Вказівки до виконання**

1. Методика проведення тесту.

Вам пропонують набір із 40 професійно-ділових і особистісних якостей (табл. 4.1). Із цього набору виберіть якості, що властиві вам (тобто ті, що достатньо стійко проявляються в особливостях вашого поведіння й діяльності), потім підкресліть їх. При виборі якостей намагайтеся бути максимально чесними.

2. Тест для оцінки рівня самооцінки особистості керівника.

Таблиця 4.1 - Оцінки рівня самооцінки особистості керівника

№ п/п	Професійно-ділові та особистісні якості	Оцінка	№ п/п	Професійно-ділові та особистісні якості	Оцінка
1	2	3	4	5	6
1	Адаптивність		21	Самовладання	
2	Активність		22	Самостійність	
3	Гнучкість мислення та діяльності		23	Системність у роботі	
4	Готовність до розумного ризику		24	Сміливість	
5	Дисциплінованість		25	Справедливість	
6	Ініціативність		26	Прагнення до самовдосконалення	

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
7	Колективізм		27	Прагнення до успіху	
8	Комунікабельність		28	Стресостійкість	
9	Надійність		29	Тактовність	
10	Наполегливість		30	Твердість	
11	Об'єктивність		31	Творчість	
12	Обов'язковість		32	Вимогливість	
13	Організованість		33	Упевненість у собі	
14	Відповідальність		34	Управлінська компетентність	
15	Відкритість		35	Уміння делегувати свої повноваження	
16	Прагматичність		36	Уміння організувати діяльність	
17	Принциповість		37	Уміння побачити головне	
18	Рішучість		38	Цілеспрямованість	
19	Самокритичність		39	Чесність	
20	Самолюбство		40	Ерудованість	

### 3. Обробка результатів тестування

Обробку результатів виконують у наступній послідовності. Підрахуйте кількість відібраних вами якостей і розділіть цю кількість на число якостей у запропонованому вище списку, тобто на 40. Отриманий результат теоретично може перебувати в межах від 0 до 1.

### 4. Інтерпретація результатів

Оцінку рівня своєї самооцінки виконують відповідно до наступних положень.

Якщо число перебуває в межах від 0,35 до 0,65, то це свідчить про наявність оптимальної самооцінки. Якщо число перебуває в межах від 0,20 до 0,34, то це свідчить про помірно занижену самооцінку. Якщо число перебуває в межах від 0,66 до 0,80, то це свідчить про помірно завищену самооцінку. Якщо отримане число менше 0,20 або більше 0,80, то це свідчить про наявність відповідно до неадекватно заниженої або неадекватно завищеної самооцінки.

### 5. Зробити висновки за результатами проходження тесту.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Укажіть індивідуальні характерні риси керівника, що впливають на ефективність його діяльності.
2. З якими характерними рисами особистості керівника пов'язаний рівень його самооцінки?
3. Вкажіть відмінності між поняттями «самооцінка» та «самоповага».
4. Чим обумовлена взаємна вимогливість між членами колективу?

### **Завдання 5**

#### **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЛЮДИНУ**

***Мета завдання*** – ознайомитися із методикою дослідження впливу соціального середовища на людину.

#### ***Порядок виконання завдання***

1. Ознайомтеся з методикою дослідження впливу соціального середовища на людину.
2. Пройдіть тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Проведіть обробку результатів тесту.
4. Проведіть інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробіть висновки.

#### ***Вказівки до виконання***

1. Методика дослідження впливу соціального середовища на людину.

1. Дайте відповідь на питання:

а) ваш колектив буде розформований. З ким би ви хотіли перейти в інший колектив у першу чергу, другу й третю?

б) з ким би ви хотіли працювати при виконанні робіт, проектів та ін. (у першу, другу й третю чергу?). Відповідь на питання потрібний для розподілу креслярських дошок, столів, приміщень та ін.

в) з ким би ви хотіли поїхати в складі будівельного загону у відрядження?

г) з ким би ви хотіли оселитися в гуртожитку в одній кімнаті?

## 2. Обробка результатів дослідження

Обробку результатів проводять двома способами: за основною таблицею (матрицею) результатів; за картою групової диференціації (соціограмою).

### 3. Скласти таблицю (матрицю) результатів;

а) по вертикалі записати під номерами прізвище всіх членів досліджуваної групи (як правило, за алфавітом, спочатку чоловіків, потім жінок), по горизонталі - тільки їх номери;

б) на відповідних перетинаннях цифрами 1, 2, 3 позначити тих, кого вибрав кожний випробуваний у першу, другу й третю чергу;

в) по вертикалі підрахувати число виборів, отриманих кожним членом групи, і число взаємних виборів. Взаємний вибір на основній таблиці результатів обвести кружком;

г) скласти всі вибори. Підрахувати по вертикалі кількість отриманих виборів кожним випробуваним і кількість взаємних виборів.

4. На основі таблиці (табл. 5.1) результатів скласти карту групової диференціації - соціограму (рис. 5.1). Кожне коло визначає положення випробуваного за результатами дослідження.

У першому колі розташувати прізвище випробуваних, що одержали число виборів, більше середнього із числа  $N$ .

$$\bar{N} = \frac{\sum_{j=1}^m N_j}{M_o}, \quad (5.1)$$

де  $N_j$  - число виборів, отриманих  $j$ -м членом групи;

$M_o$  - загальне число членів групи.



Осіб, що потрапили до першого кола, називають кращими (ватажки, лідери). До другого кола помістити осіб, які одержали число виборів, що дорівнює середньому їхньому числу ( $N_j = \bar{N}$ ). Цих осіб називають прийнятими.

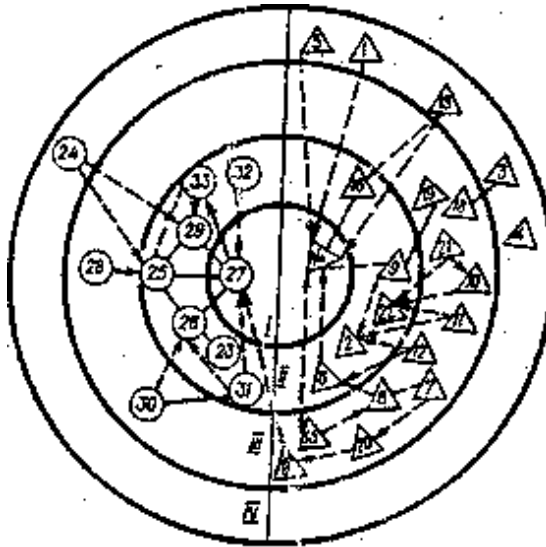


Рис. 5.1 - Карта групової диференціації (соціограма)

До третього кола потрапляють особи, що одержали число виборів, менше середнього їхнього числа ( $N_j < \bar{N}$ ). Їх називають зневажливими. До четвертого кола відносять тих, хто не одержали жодного вибору. Це підгрупа що зневажають.

На карті групової диференціації чоловіків позначте трикутниками, а жінок - кружками. Трикутники й кружки, що позначають членів групи, заштриховують кольоровим олівцем. Трикутники й кружки зв'язують лініями: суцільна лінія означає взаємний або однобічний вибір (стрілка спрямована тільки в один бік) - стійку симпатію, пунктирна - періодичну симпатію, взаємну або однобічну. Стійка симпатія фіксується тоді, коли випробувані при двох дослідженнях стійко вибирають одна одну.

Таблиця 5.1 - Матриця результатів виборів

№ п/п	Хто обирає	Кого обирають									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Андрєєв			1	3	2					
2	Бєлих	1		2			3				
3	Варнавин		1			3				2	
4	Єрмакович	1		2		3					
5	Любченко	1		3	2						
6	Анфімов		2					1			3
7	Коркушко								1	2	3
8	Терещенкова			1			2			3	
9	Катаєва							1	2		3
10	Стьопина			3		2			1		
Число отриманих виборів		3	2	6	2	4	2	2	3	3	3
З них взаємних		2	2	2	2	3	1	1	1	2	1

5. Оцінити значимість особистості в групі відповідно до показника особистого фактора

$$K_{\text{л}} = \frac{N_j}{N_{\text{max}}}, \quad (5.2)$$

де  $N_{\text{max}}$  - максимально можливе число виборів,

$$N_{\text{max}} = N - 1, \quad (5.3)$$

$N$  – число членів групи.

Чим вище значення  $K_{\text{л}}$ , тим більший авторитет даної особи в групі.

6. Оцінити згуртованість групи за показником:

$$K_{\text{спл}} = 1 - \frac{n_1 + n_2}{N}, \quad (5.4)$$

де  $n_1$  – число зневажливих членів;

$n_2$  - число відхилених членів.

7. Оцінити напруженість групи  $H$  (зневажливий стан):

$$H = \frac{2(\sum_{j=1}^N B_i - 2m)}{KN(N-1)}, \quad (5.5)$$

де  $B_i$  - число виборів, зроблених  $i$ -м членом групи;

$m$  - число зв'язків між членами колективу на карті групової диференціації;

$K$  – число місць для розміщення обраних ( $K$  у нашому випадку дорівнює 3).

За результатами роботи:

- описати методику експерименту;
- установити характер відносин між членами колективу;
- оцінити показник особистого фактора;
- визначити згуртованість колективу;
- зробити висновок відповідно до загальних вказівок.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Дайте визначення поняття «колектив» та «трудовий колектив». Що розуміють під зовнішньою і внутрішньою організацією колективу?
2. Як співвідносяться поняття «соціальна» і «психологічна» структура колективу?
3. Назвіть види міжособистісних відносин. Чим характеризується кожен з цих видів?
4. У чому полягає різниця між соціальною, психологічною та функціональною структурою колективу?
5. У чому полягає різниця між формальними та неформальними видами міжособистісних відносин?
6. У чому полягає застосування теорії графів для оцінки соціально-психологічної структури трудового колективу?
7. З використанням яких показників можна оцінити психологічний клімат у колективі?
8. Які етапи проходить розвиток колективу?

## **Завдання 6**

### **ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВУ ВИБОРУ ЧЛЕНА ГРУПИ**

**Мета завдання** – ознайомитися з методикою визначення мотиву вибору члена групи.

#### ***Загальні положення***

Для дослідження впливу соціального середовища на людину, насамперед, потрібно сформулювати перелік позитивних якостей особистості: щирий, добрий, сміливий, відкритий, ерудований, прямий, уважний, чуйний, витриманий, сильний, акуратний, веселий.

#### ***Порядок виконання завдання***

1. Ознайомитись з методикою дослідження впливу соціального середовища на людину.
2. Пройти тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Провести обробку результатів тесту.
4. Провести інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробити висновки.

#### ***Вказівки до виконання***

1. Для виявлення мотивів вибору підготувати таблицю, що дозволяє оцінити якості особистості (табл. 6.1). У таблиці по вертикалі записати прізвища членів досліджуваної групи, по горизонталі - якості особистості з вихідних даних.

2. Оцінити в балах, в якому ступені перераховані якості особистості, виражені в кожного з членів групи (табл. 6.1). Оцінити в балах занести до табл. 6.1 якості (мінімальний бал - 1, максимальний - 7).

3. Випробуваному пропонують представити, що колектив підлягає розформуванню. У цій ситуації він має відзначити знаком "+" п'ять членів свого колективу, з якими хотіли б учитися далі, і знаком "-" п'ять тих, з якими він міг би (якщо буде потреба) розстатися.

Таблиця 6.1 - Оцінка якостей особистості

Прізвища	Веселий	Скромний	Чуйний	Акуратний	Ерудований
/+/ Арбузов	6	6	6	7	7
Григорьев	7	3	7	7	7
Котов	6	2	7	7	7
Стороженко	5	4	7	7	6
Гудзинський	6	5	6	6	6
М	6	4	6,6	6,8	6,6
/-/ Белов	2	3	5	7	2
Єгоров	4	2	5	7	3
Іванов	3	4	2	7	2
Лебедєв	1	2	4	6	1
Старостін	4	2	1	5	2
<i>m</i>	2,8	2,6	3,4	6,4	2
$K_m$	0,36	0,21	0,32	0,03	0,535

4. Розташувати членів колективу в порядку зменшення переваги (у верхньому рядку найбільш бажані, у другому менш бажані й т.д.). Те ж зробити з особами, відзначеними знайомий ( - ) на останнім місці виявиться найменш бажаний для спільної роботи.

5. При обробці й інтерпретації матеріалу варто виходити з таких положень:

- доцільно шукати домінуючі фактори індивідуальної переваги лише серед тих рис особистості, які одержали високу оцінку;

- лише ті із цих рис особистості виявляються вирішальними для вибору, які в меншій мірі представлені в групі " відкинутих".

Наприклад, для простоти обмежимося тільки чотирма обраними довільно якостями особистості: веселий, скромний, акуратний, чуйний.

Верхні п'ять прізвищ належать членам колективу, яких вибрали випробувані. Нижні п'ять прізвищ належать "відкинутим" членам колективу.

6. Обчислити середнє арифметичне  $M$  у всіх верхніх частинах стовпців.

7. Відібрати групу тих якостей, у яких  $M$  більше 5. (У нашому випадку  $M$  відповідає веселості, чуйності, акуратності, ерудованості).

8. Для перевірки обчислити середнє арифметичне  $m$  у нижніх частинах стовпчиків, які відповідають тим же якостям.

9. Розрахувати коефіцієнт, що визначає силу мотиву:

$$K_m = \frac{M - m}{M + m}. \quad (6.1)$$

10. Для встановлення мотиваційного ядра (групи мотивів, які головним чином визначають вибір) індивідуальної переваги виписати 3-5 найбільш високих коефіцієнтів.

Чим більше тенденція росту чисел у колонку, тим більше підстав довіряти величині коефіцієнта  $K_m$ .

За результатами роботи вказати на ті фактичні мотиви, які лежать в основі, що обумовлює вибір особи.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Що таке мотив?

2. Вкажіть функції мотивації.

3. Вкажіть способи використання мотивів керівником при організації управлінської діяльності.

## **Завдання 7**

### **ДІАГНОСТИКА МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ**

**Мета завдання** – ознайомитися із методикою діагностики міжособистісних відносин у колективі.

#### **Загальні положення**

Основним методом діагностики міжособистісних відносин є соціометрія. Соціометрія являє собою соціально-психологічний метод дослідження системи міжособистісних відносин у групі (колективі), що передбачає вибір досліджуваними інших членів колективу для різних сфер сумісної діяльності. Соціометрія ґрунтується на проведенні специфічного виду опитування, тому метод соціометрії також називають соціометричним опитуванням.

Для відображення усіх виборів заповнюють таблицю зв'язків, яку називають соціоматрицею. Аналіз соціоматриці дозволяє шляхом нескладних розрахунків визначити наступні соціометричні індекси:

- потреба в спілкуванні ( $I_{nc}$ );
- соціометричний статус ( $I_{cm}$ );
- психологічну сумісність ( $I_{cm}$ );
- групову єдність ( $I_{ec}$ );
- групову роз'єднаність ( $I_{ep}$ );
- групову згуртованість ( $I_{ez}$ ).

#### **Порядок виконання завдання**

1. Проведення соціометричного опитування.
2. Обробка результатів.
3. Інтерпретація результатів.

## **Вказівки до виконання**

### **1. Проведення соціометричного опитування.**

Перед початком опитування складають алфавітні списки членів групи за кількістю досліджуваних. Досліджуваному надається критерій вибору (або сукупність критеріїв), який може бути сформульований наступним чином «У випадку розформування групи з ким би ви хотіли увійти до складу нової групи?» Кожен досліджуваний вказує ті вибори, які він робить за вказаним критерієм. Оцінці підлягають усі члени групи. Позитивні вибори вказуються знаком «+», негативні знаком «-». У разі утруднення вибору (нейтральний вибір) вказується знак «0». За результатами опитування складається соціоматриця, приклад якої наведений у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Приклад соціоматриці

№ п/п	П.І.Б., кого обирають	Той, хто обирає														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Авдєєв О.І.		+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	-	0	0	+
2	Бондар І.І.	+		0	+	+	+	+	+	+	+	+	0	-	+	-
3	Воронін А.Г.	+	+		-	0	+	+	0	+	+	+	-	-	+	-
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
15	Яковлєв В.С.	+	+	+	0	+	+	-	+	+	-	0	+	+	+	

### **2. Обробка результатів**

На основі соціоматриці розраховують соціометричні персональні та групові показники. До персональних відносять індекси: потреби в спілкуванні, соціометричного статусу, психологічної сумісності. В якості групових показників виділяють наступні індекси: групової єдності, роз'єднаності та згуртованості.



Індекс потреби в спілкуванні визначають за формулою:

$$I_{nc} = \frac{K^+ - K^-}{N - 1} 100\%, \quad (7.1)$$

де  $K^+$  - кількість зроблених випробуванням позитивних виборів;

$K^-$  - кількість зроблених випробуванням негативних виборів;

$N$  - кількість випробуваних.

Індекс соціометричного статусу, який характеризує популярність та авторитет даного члена групи, розраховують за формулою:

$$I_{cm} = \frac{K_o^+ - K_o^-}{N - 1} 100\%, \quad (7.2)$$

де  $K_o^+$  - кількість отриманих випробуванням позитивних виборів;

$K_o^-$  - кількість отриманих випробуванням негативних виборів.

Використовуючи вказані показники та позначення, можна визначити індекс позитивного статусу окремого члена колективу

$$I_{cm}^+ = \frac{K_o^+}{N - 1} 100\%, \quad (7.3)$$

та негативний статус окремого члена колективу

$$I_{cm}^- = \frac{K_o^-}{N - 1} 100\%. \quad (7.4)$$

Аналіз взаємних виборів дозволяє оцінити психологічну сумісність випробуваних за формулою:

$$I_{cm} = \frac{K^{++} - K^{--}}{N - 1} 100\%, \quad (7.5)$$

де  $K^{++}$  - кількість взаємних позитивних виборів;

$K^{--}$  - кількість негативних позитивних виборів.

Групову єдність визначають складанням взаємних позитивних виборів за формулою

$$I_{\text{зє}} = \frac{CK^{++}}{N(N-1)} 100\%, \quad (7.6)$$

де  $CK^{++}$  - сума взаємних позитивних виборів у групі.

Аналогічно визначають групову роз'єднаність:

$$I_{\text{зр}} = \frac{CK^{--}}{N(N-1)} 100\%, \quad (7.7)$$

де  $CK^{--}$  - сума взаємних негативних виборів у групі.

На підставі наявних даних можна визначити групову згуртованість за формулою

$$I_{\text{зз}} = I_{\text{зє}} - I_{\text{зр}}. \quad (7.8)$$

### 3. Інтерпретація результатів.

За результатами розрахунків потрібно зробити висновок щодо міжособистісних відносин у колективі.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Дайте характеристику соціометрії як методу діагностики міжособистісних відносин.
2. Назвіть персональні соціометричні індекси та дайте їх характеристику.
3. Назвіть групові соціометричні індекси та дайте їх характеристику.

## **Завдання 8**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ХАРАКТЕРУ ПРАЦІВНИКА**

**Мета завдання** – ознайомитися із методикою дослідження особливостей характеру працівника.

#### ***Загальні положення***

Дану методику використовують для виявлення особливостей характеру, що одержали назву "екстраверсія", "інтроверсія" і "нейротизм".

Для "екстравертів" найбільш характерні такі риси, як товариськість, чуйність, невимушеність, життєрадісність, упевненість у собі, прагнення до лідерства. Вони мають багато друзів, оптимістично налаштовані, добродушно веселі, але іноді бувають запальні, нестримані.

"Інтроверти" у більшості випадків спокійні, урівноважені, обачні, миролюбні, контролюють свої вчинки, дії їх завжди обмірковані, раціональні. Коло друзів невелике, віддають перевагу книгам, особистим зустрічам, високо цінують етичні норми.

"Нейротиків" відрізняють: нестабільність, невірноваженість нервово-психічних процесів, емоційно-психологічна нестійкість і лабільність вегетативної нервової системи, легка збудливість. Для них характерні мінливість настрою, чутливість, а також тривожність, повільність, схильність до песимізму, нерішучість.

#### ***Порядок виконання завдання***

1. Ознайомитись з методикою проведення тесту.
2. Пройти тест у відповідності із загальними вказівками.
3. Провести обробку результатів тесту.
4. Провести інтерпретацію результатів проходження тесту.
5. Зробити висновки.

### ***Вказівки до виконання***

Запитальник складається з 57 питань, що надруковані на картках.

Усі картки мають зрізані кути (унизу ліворуч, внизу і вгорі праворуч). Картки містять 24 питання, що призначені для виявлення екстраверсії - інтроверсії, 24 питання - нейротизма і 9 - для контролю вірогідності відповідей. Досліджуваному видають весь набір карток, пропонують прочитати питання і дати відповідь ("так" або "ні"). Картки, на які дана відповідь "так", варто відкладати праворуч, а відповідь "ні" - ліворуч.

Досліджуваного варто попередити, що пропоноване завдання (дослідження) допоможе оцінити його характер, а не розумові здатності.

Після того як досліджуваний виконав завдання, приступають до оцінки результатів.

16 карток зі зрізаним навкоси лівим нижнім кутом (1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 29, 39, 44, 46, 49, 53, 56) за позитивної відповіді (відкладені праворуч) свідчать про екстраверсію, за негативної відповіді (відкладені ліворуч) - про інтроверсію.

8 карток з вирізаним квадратом у лівому куті (5, 15, 20, 32, 34, 37, 41, 51) за позитивної відповіді (відкладені праворуч) свідчать про інтроверсію, а за негативної відповіді (відкладені ліворуч) - про екстраверсію.

Для оцінки екстраверсії складають відкладені праворуч картки ("так") зі зрізаним лівим нижнім кутом (навкоси) з картками, відкладеними ліворуч ("ні"), з вирізаним квадратом у лівому нижньому куті. Якщо разом їх виявиться більше 12, то це свідчить про екстраверсію, якщо менше 12 – про інтроверсію.

24 картки зі зрізаним навкоси правим нижнім кутом (2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57) за позитивної відповіді (відкладені праворуч) свідчать про нейротизм, а за негативної відповіді (відкладені ліворуч) - про емоційну стабільність.

Для оцінки нейротизму відбирають картки зі зрізаним навкоси правим нижнім кутом, відкладені праворуч ("так"). Якщо їх виявиться більше 12, то це

свідчить про нейротизм або емоційну лабільність, якщо менше 12 - про емоційну стабільність.

Картки зі зрізаним навкоси верхнім правим кутом (6, 24, 36) за позитивної відповіді (відкладені праворуч) і 6 карток зі зрізаним квадратом у верхньому правому куті (12, 18, 30, 42, 48, 54) за негативної відповіді (відкладені ліворуч) свідчать про необ'єктивність відповідей, можливої неспроможності самооцінки, тому що правильні відповіді на питання можуть бути лише однозначними.

Зробити висновки за результатами проходження тесту.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. У чому полягають особливості характеру "екстравертів"?
2. У чому полягають особливості характеру "інтровертів"?
3. У чому полягають особливості характеру "нейротиків"?

## **Завдання 9**

### **ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ**

**Мета завдання** - перевірка наявності у студентів навичок застосування методів покарання та заохочення, способів впливу на особистість при розв'язанні конфліктних ситуацій.

### ***Загальні положення***

У роботі запропоновані п'ять конфліктних ситуацій, що склалися в автотранспортному підприємстві між членами трудового колективу. Конфліктні ситуації є проблемними, оскільки в їх основі лежать реальні протиріччя між різноманітними можливостями і необхідністю вибору єдиного рішення в процесі розв'язання конфліктної ситуації.

Потреба в усуненні протиріччя виникає у зв'язку з тим, що конфліктні ситуації такого роду вже зустрічалися у виробничій діяльності або прогножуються як можливі.

Конфлікт має бути розв'язаний керівником колективу, в ролі якого виступають студенти, з використанням знань, які отримані ними в результаті вивчення курсу лекцій з дисципліни «Психологія керівництва».

### ***Порядок виконання завдання***

1. Вивчення фабули та з'ясування сутності конфліктної ситуації.
2. Виявлення реального протиріччя в конфліктній ситуації та вироблення вирішення щодо конфліктної ситуації.
3. Оформлення обґрунтування ухваленого рішення конфліктної ситуації.

### ***Вказівки до виконання***

1. Ознайомитися з фабулою та з'ясувати сутність конфліктної ситуації.

### **Конфліктна ситуація №1**

**Сутність ситуації.** Суперечливо-непослідовні дії підлеглого ставлять керівника колективу в скрутний стан стосовно оцінки дій згаданого вище підлеглого.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Петров робить вчинок або проявляє несумлінність у роботі й майже одночасно з цим робить вчинок, що робить йому честь, або домагається певних успіхів у роботі, але тільки в іншому відношенні ніж у тім, де він проявив несумлінність. Керівник Сидоров або вже покарав Петрова за його вчинок (тоді перед ним стоїть питання: чи правильно буде слідом за покаранням виносити заохочення?), або ще не встиг покарати (і тоді йому необхідно вирішити питання: покарати, заохотити, або що-небудь третє?).

## **Конфліктна ситуація №2**

**Сутність ситуації.** Скрутний стан керівника, коли в присутності однієї особи він повинен оцінювати дії іншого, але більш авторитетної особи, на яку надійшли скарги з боку першого.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Петров скаржиться керівнику Іванову на неправильні дії Сидорова (він може бути безпосереднім керівником Петрова), що не зрозумів мотивів і намірів Петрова, або неправильно оцінив його ділової пропозиції. Іванов усвідомлює правоту Петрова і стоїть перед вибором: або визнати перед Петровим неправильність дій Сидорова й скасувати його рішення (але це може негативно вплинути на авторитет Сидорова, котрого Іванов високо цінує як працівника) або виявити солідарність із Сидоровим (і тим самим допустити несправедливість стосовно Петрова). Який вихід?

## **Конфліктна ситуація №3**

**Сутність ситуації.** Неправильні дії підлеглого, які наявно заохочуються або його безпосереднім керівником, або з кимсь із його колег, що ставлять керівника перед необхідністю виявлення основного винуватця ситуації.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Петров систематично порушує дисципліну або не виконує своїх посадових обов'язків при заступництві або заохоченні його безпосереднього керівника Сидорова (або старшого зі своїх колег). Вищестоящий керівник Іванов знає не тільки про незадовільну роботу Петрова, але й те, що Сидоров неявно, в силу своєї слабохарактерності або приятельських відносин з Петровим, заохочує його несумлінність або замовчує про неї. Явних причин і приводів для покарання Сидорова начебто не має бути покараний Петров. Але разом з тим, Іванов усвідомлює, що в поганій роботі Петрова - значна провина Сидорова. Кого треба більшою мірою покарати?

#### **Конфліктна ситуація №4**

**Сутність ситуації.** Погроза покарання працівника, що зробив помилку, справжні причини якої відомі безпосередньому керівникові, але невідомі вищестоящому керівникові, що збирається застосувати відповідні санкції.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Петров допускає зрив у роботі й виявляється під загрозою санкцій з боку вищестоящого керівника Іванова. Оскільки Петров допустив цей зрив або в силу своєї некомпетентності, недосвідченості, або через неврівноваженість емоційного стану (за сімейними обставинами і т.д.), й оскільки Іванову ці причини невідомі, або в розрахунок не приймаються, то очікувані заходи щодо покарання Петрова вкрай небажані й здатні викликати конфліктну ситуацію. Безпосередній керівник Сидоров, добре знаючи Петрова, розуміє всю небажаність санкцій, але, разом з тим, перед ним виникає питання: як їх попередити?

#### **Конфліктна ситуація №5**

**Сутність ситуації.** Безцеремонне поведження підлеглого підриває авторитет керівника, знижує згуртованість і працездатність колективу.

**Фабула ситуації.** На підприємство за розподіленням була прийнята молодий фахівець - Лялина. Вона швидко освоїлася з посадою й відчула себе цілком упевненою. Завдяки своєму товариському характеру, була знайома ледве не з усіма працівниками підприємства. Разом з тим, через часті відволікання від роботи, покладені на неї функції виконувала недостатньо якісно, за що одержувала зауваження від свого безпосереднього керівника Сидорова.

Зрозумівши, що добрих стосунків з боку безпосереднього керівника не домогтися (не змінивши стиль роботи), Лялина повелася зухвало, пішла на конфлікт із Сидоровим. Вона обмежила свій обсяг роботи тим мінімумом, що



був необхідний для того, щоб утриматися на роботі. У той же час Лялина відмовилася виконувати покладені на неї додаткові доручення Сидорова.

Рішучість і сміливість Лялиної зробили її популярною. Розподіл сил складався явно не на користь Сидорова. Звільнити молодого фахівця він не міг, психологічний клімат у колективі погіршився. Колектив розколовся на групи.

Що робити Сидорову? Як налагодити роботу підрозділу й відновити свій авторитет?

2. Установити протиріччя в конфліктній ситуації та з використанням знань щодо застосування методів покарання та заохочення, способів впливу на особистість, запропонувати спосіб розв'язання конфліктної ситуації.

3. Оформити обґрунтування ухваленого рішення конфліктної ситуації.

### ***Питання до самостійної роботи***

1. Дайте визначення поняття «соціально-психологічний конфлікт».
2. Які розрізняють основні види конфліктів?
3. За якими ознаками класифікують конфлікти?
4. Назвіть виробничі причини виникнення конфліктних ситуацій.
5. Назвіть невиробничі причини виникнення конфліктних ситуацій.
6. Які виділяють елементи конфлікту.
7. Дайте характеристику етапів розвитку конфліктних ситуацій.
8. Які існують структурні методи управління конфліктами?
9. Які існують міжособистісні методи управління конфліктами?
10. Які характеристики конфліктних ситуацій потрібно враховувати при їх розв'язанні?
11. У чому полягає метод компромісу в розв'язанні конфлікту?
12. У чому полягає метод примушення в розв'язанні конфлікту?

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Психологія управління в бізнесі: Навч. посібник для підготовки усіх форм навчання. Видання друге, доповн., перероблене/ Е.Н. Ігнатов, К.М. Лемківський, В.В. Павловський.–Харків–Київ, НМЦ ВО, 2003. – 320с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління. – Харків: ООО «Фортуна-пресс», 1988 – 464с.
3. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – 640 с.
4. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высш. шк., 1999. – 304 с.

# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки  
до виконання контрольної та самостійної роботи  
з дисципліни

## «Психологія керівництва»

(для студентів 6 курсу заочної форми навчання за спеціальностями  
7.07010101, 8.07010101 «Транспортні системи (за видами транспорту)»)

Укладачі: **КУШ Євген Іванович,**  
**ПОНКРАТОВ Денис Павлович,**  
**РОСЛАВЦЕВ Дмитро Миколайович**

Редактор: *Д. Ф. Курильченко*

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2009, поз. 575М

---

Підп. до друку 18.11.2010 р.	Формат 60×84/16
Друк на ризографі.	Ум.-друк. арк. 1,8
Зам. №	Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювачі  
Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rektorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rektorat@ksame.kharkov.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.